

## 제2장 인사관리의 환경



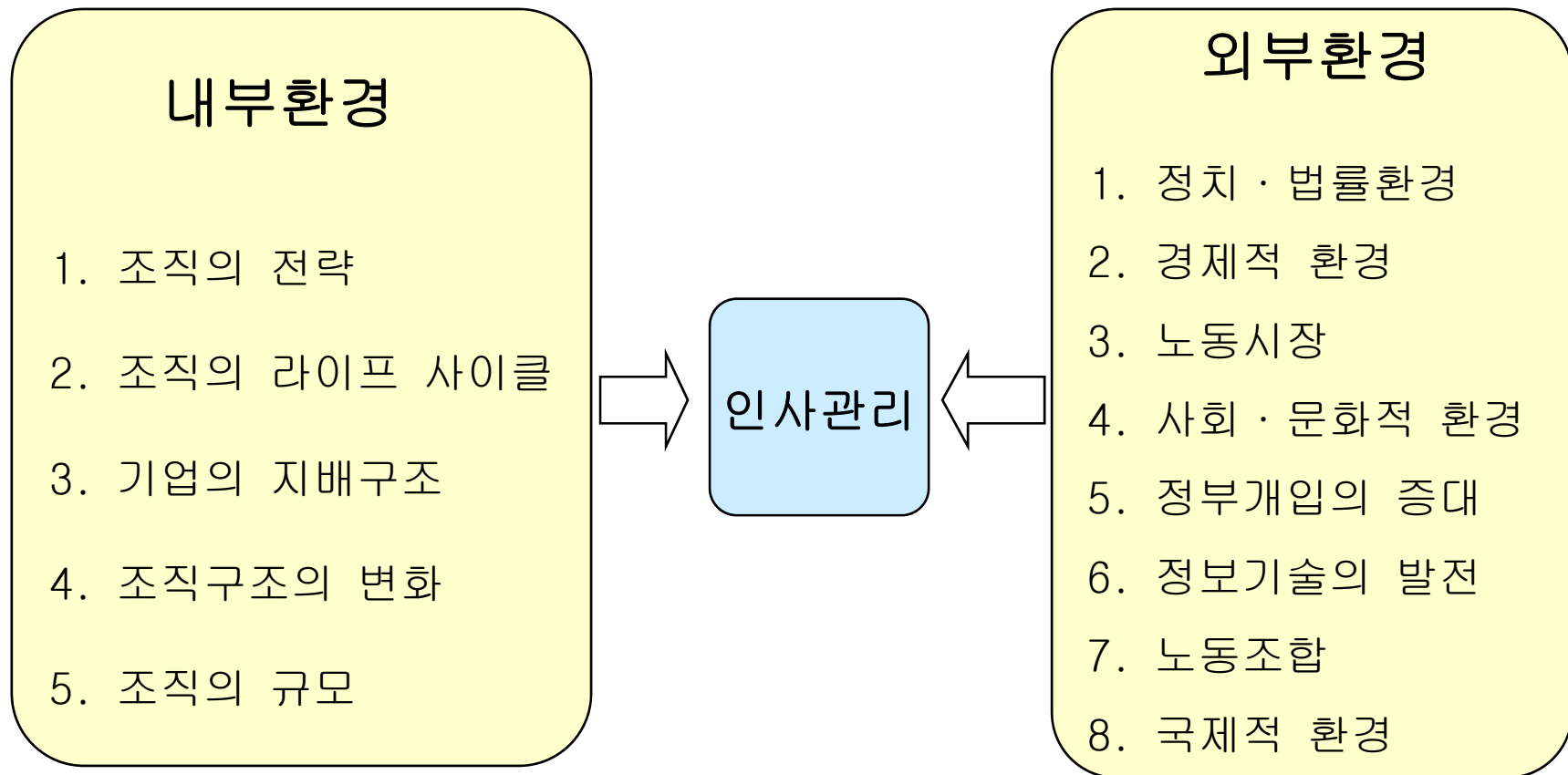
# Contents

---

1. 인사관리의 외부환경
  2. 인사관리의 내부환경
  3. 한국기업의 인사관리 패러다임의 변화
  4. 최고경영자의 인사철학
-

# 인사관리의 환경

인사관리에 영향을 미치는 환경은 내부환경과 외부환경으로 나뉜다.



# 인사관리의 외부환경

## 1. 정치·법률환경

정권의 교체 빈도, 권력집중의 정도, 정치조직의 성격, 정치 민주화 정도는 인사관리에 영향을 줌

특히 우리나라의 경우 1987년 6.29선언 이후 정치민주화로 기업의 인사관리에도 민주화가 요구되어 관리자의 리더십에 많은 변화를 가져옴.

또한 인사관리에 영향을 미치는 법률로는 상법, 노동관계법, 공정거래법, 세법 등이 있으며

이 가운데 노동관계법은 근무시간, 작업조건, 퇴직금, 보건위생, 임금, 근로계약, 재해보상, 복지후생 등에 제약을 가함으로써 인사기능에 영향을 미침.

# 인사관리의 외부환경(계속)

## 2. 경제적 환경

경제적 환경이란 경영활동에 영향을 주는 전반적인 경영시스템을 말함

### 1) 경제체제

자본주의 경제체제에서 모든 경영활동은 시장의 수요와 공급에 따라 의사결정이 이루어지나 사회주의 경제에서는 정부에 의하여 결정되므로 이러한 체제차이는 인사관리에 다르게 영향을 줌.

### 2) 산업구조

산업구조의 변화에 따라 육체노동자의 비중은 줄어들고 정신근로자의 수가 증가함에 따라 고용, 훈련, 보상, 후생제도에 영향을 줌

### 3) 경제성장

경기의 호황은 고용의 확대가 이루어지지만 불황은 경쟁력 유지를 위한 혼란과 위기를 맞게 됨.

# 인사관리의 외부환경(계속)

## 3. 노동시장

1) 연·소층 인구의 노동력 유입 감소로 종업원의 연령이 점차 중·고령화되고 있지만 정년퇴직연한은 변하지 않음.

→ 사회 전체적인 인력 활용측면에서 보면 정년을 연장시켜 이들을 계속 일 할 수 있게 하는 것이 바람직함.

2) 고용구조 측면에서 관리직과 전문직을 담당하는 인력이 기능직에 비해 증가하고 있기 때문에 전문직의 관리방식개발이 필요.

3) 여성의 교육수준 향상, 여성의 역할에 대한 사회적 인식의 변화 등으로 인하여 여성의 사회진출이 두드러짐.

→ 따라서 인사관리측면에서 여성의 능력을 어떻게 개발·활용하고 그들을 어떻게 활성화시킬 것인가를 중점 연구해야 함.

# 인사관리의 외부환경(계속)

## 4. 사회·문화적 환경

삶의 질을 중시하며 일과 여가를 구분하려는 새로운 가치관과 개성과 자율을 추구하는 신세대 지식노동자의 등장.

→ 과거 조직의 발전을 위해 조직에 개인을 몰입시키던 태도가 점차 사라지고 조직보다는 개인을 우선시 하는 방향으로 가치관 변화..

\* 따라서 이러한 성격을 갖는 종업원의 불만족을 줄이기 위한 과제.

- ① 개인중시나 작업의 인격화 방향으로 직무를 재설계
- ② 인간관계 개선방안의 도입    ③ 공정한 평가제도의 확립
- ④ 승진 및 보상기준의 재정립    ⑤ 노동생활의 질을 향상.

# 인사관리의 외부환경(계속)

## 5. 정부개입의 증대

정부의 개입은 인사관리의 모든 부분에 걸쳐 행해지고 있다.

- 1) 채용 : 국가적 의무를 수행한 사람을 우선적으로 선발할 것을 규정하거나 신체 부자유자 또는 원호대상자들의 선발에 특별한 고려를 할 것을 규정
- 2) 임금 : 임금인상률, 임금체불에 대한 규제, 시간외 근무수당이나 퇴직금, 유급 휴가 또는 동일한 직무에 대한 성별, 학력별 보수차이의 해소.
- 3) 작업조건 : 노동시간이나 작업환경 기준의 설정, 산업재해에 대한 보상책, 의료보험 제도의 실시 등에 관해 정부의 개입은 점증하는 추세에 있다.



# 인사관리의 외부환경(계속)

## 6. 정보기술의 발전

경영정보시스템, 사무자동화, 공장자동화 등 컴퓨터와 커뮤니케이션을 중심으로 한 정보기술이 급격히 발전되어 이에 따른 인사체계의 확립이 절실히 요청됨,

따라서 기업이 사무자동화나 공장자동화를 추진하기 위해서는 그에 알맞은 지식과 기술을 숙지한 인재를 적극적으로 채용하고 설비투자도 적극적으로 해야 함.

## 7. 노동조합의 발전

노동조합은 노동자의 자발적인 단체이며 그 경제적·사회적 지위의 향상을 주목적으로 함.

이러한 노동조합은 노사간의 극도의 대립의식을 가져와 인사관리의 합리성을 손상시키는 경우도 있고, 탄력성을 상실하고 경직되는 병리현상이 발생하기도 함.

# 인사관리의 내부환경

## 1. 조직의 전략

- 1) 집중전략 : 현재의 시장에서 시장점유율을 확대하는 것이 목적.  
(인적자원의 역량을 개발해야 되기 때문에 강도 높은 교육훈련과 보상)
- 2) 성장전략 : 시장 및 제품개발을 통한 성장전략과 흡수합병에 의한 성장전략.  
(필요인력의 충원과 목표달성에 따른 인센티브관리가 과제)
- 3) 철수전략 : 기존시장으로부터 철수하는 것  
(인력을 효과적으로 감축)

## 2. 조직의 라이프 사이클

- 1) 도입기와 성장기 : 필요인력 조달과 보상관리 중요
- 2) 성숙기와 쇠퇴기 : 인력의 감축과 비용통제

# 인사관리의 내부환경(계속)

---

## 3. 기업의 지배구조

소유경영체제인가, 전문경영체제인가에 따라 영향.

→ 전통적으로 기업의 지배권은 소유자인 주주에 귀속되었지만 전문경영체제의 등장으로 이해관계자의 의견을 의사결정에 반영해야 하는 상황

## 4. 조직구조의 변화

정적 조직이 동적 조직으로 변화

→ 정보기술의 발달이 종업원의 의사결정 권한과 책임을 증가

---

# 한국기업의 인사관리 패러다임의 변화

기업체들은 급변하는 경영환경에 대응하기 위해 선진국에서 시행되고 있는 각종 새로운 인사제도의 연구와 도입을 활발하게 추진하고 있다.

## 1. 내부노동시장에서 외부노동시장으로

급변하는 환경에서 내부노동시장 중심의 인적자원관리 체재를 유지하는 것은 외부환경 적응을 어렵게 할 뿐만 아니라 고정적인 인건비 비율을 높여 효율성 저하.

## 2. 집단 연공 중심에서 개인 성과 중심으로

학력, 근속, 연령에 기초한 인사관리에서 개인적인 다양성과 공헌도를 가려주는 성과중심 또는 능력중시의 인적자원관리.

## 3. 사람 중심에서 일 중심으로

근속이나 자격, 개인적인 배경을 중시한 선 사람, 후 직무에서 직무의 가치를 먼저 고려하고 거기에 맞는 사람을 선정하고 개발하는 선 직무, 후 사람 체제를 갖춘.

# 한국기업의 인사관리 패러다임의 변화(계속)

## 4. 인사부서 중심에서 현장관리자 중심으로

본사의 인사부서가 주축이 되어 권위적으로 집행되는 인사관리에서 현장관리자의 의견과 권한이 존중되는 분권적, 탄력적 인적자원관리로 바뀜.

→ 현장의 관리자들이 구성원들의 특성을 잘 이해하기 때문에 당연.

## 5. 국내 중심에서 국제 중심으로

국내 인력에 국한된 인력관리가 아니라 세계시장의 인력을 활용할 수 있는 인적자원관리로.

## 6. 표준형 인재 중심에서 전문형 인재 중심으로

어떤 일에도 무난하고 무엇이든지 두루두루 중간 정도 할 수 있는 그런 인재를 기르는 것이 아니라 특정 분야에서 확실한 전문실력을 발휘하는 인재를 양성.

# 인사철학

## 1. 인사철학의 의의

인사철학은 경영자가 종업원에 대해 갖고 있는 기본적인 사고방식을 말함

인사철학이 효과적이기 위해서는 종업원이 수용하기에 적합해야 되고 사회일반의 윤리에 벗어나지 않는 것이어야 함.

## 2. 인사철학의 발전

### 1) 전통적인 철학

정해진 일을 철저히 감독하고 미리 표준에 맞춰 엄격히 통제하는 것이 가장 효과적인 방법이라고 생각

### 2) 인간관계론적 철학

종업원들에게 필요한 정보를 주고 종업원의 의견을 청취하며 원만한 인간관계를 갖도록 노력

### 3) 인간자원론적 철학

종업원이 최대한의 능력을 발휘할 수 있도록 환경을 조성하고 종업원의 의사결정 참여를 확대시킴

### 4) 인간투자 철학

종업원의 능력을 지속적으로 개발시키고 새로운 지식과 기술의 활용기회를 제공.

# 정주영의 인사철학

정주영은 발상의 전환이 뛰어날 뿐만 아니라 저돌적인 인물

- 나는 무슨 일을 하든 된다는 확신 90%와 반드시 되게 할 수 있다는 자신감 10%외에 안 될 수 있다는 불안은 단 1%도 갖지 않는다.
- 천지가 광광 얼어붙은 엄동설한에 묘지를 어떻게 단장해 줄 수 없느냐는 주문에 보리밭을 통째로 사서 묘지를 단장함.
- 매일이 새로워야 한다. 어제와 같은 오늘, 오늘과 같은 내일을 사는 것은 사는 것이 아니라 죽은 것이다.
- 사업은 망해도 다시 일어설 수 있지만 신용을 잃으면 그것으로 끝장이다.

# 구자경의 인사철학

---

고객을 위한 가치창조, 자율경영, 인간존중의 경영을 강조

- 개혁의 출발점 : 고객이 누구인가, 고객이 무엇을 원하는가, 우리는 고객을 위해 무엇을 어떻게 해야 하는가를 이해하고 그것을 실천하는 것,
  - 인간존중의 경영이란 개인 한 사람 한 사람을 주인으로 대접하는 개인중시의 경영.
  - 이 시대의 리더는 현실적으로 실현 가능한 높은 목표와 꿈을 제시할 수 있는 능력을 갖추어야 함.
  - 변하지 않으면 망한다.
-



# 이건희의 인사철학

천재란 공부 100점짜리가 아닌 상상력 100점 짜리

- 의심 나면 쓰지 않고 일단 쓰기로 마음 먹으면 결코 의심하지 않는다.  
취미, 특기, 독서취향까지 꼼꼼히 살핀 뒤 발탁.
- 평소 사람의 단점보다 장점을 먼저 보려 하고 그것을 키워주는 스타일.
- 인재론  
말보다 행동이 먼저, 창의성을 갖춰야 함, 긍정적이어야 함, 인간미가  
있어야 함, 도전정신을 갖춰야 함.
- 인재양성 3 계명  
1등은 과감하게 보상, 학연 지연은 절대금물, 패자부활의 기회 줌.